



**Rodríguez Garay, Rubén**  
**Kobila, María Teresa Kobila**  
**Morbelli, Claudia**  
**Parolín, Marisa**  
**Chiaramoni, Natalia**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración.*

## **CAMBIO CULTURAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS RECUPERADAS ROSARINA**

### **1. INTRODUCCION**

Hace casi una década que, en el marco del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario, República Argentina, estamos investigando sobre cultura y gestión de las organizaciones.

En el año 2007, abordamos el estudio en organizaciones de la economía social, en particular de cuatro empresas recuperadas rosarinas. En aquel momento, se concluyó que cada una de ellas se encontraba en distintas etapas de su ciclo de vida, donde los valores claves fueron cambiando en cuanto a prioridades, en tanto los principios cooperativos mostraron ventajas apreciables en las etapas iniciales de recuperación, donde *“la unión hace la fuerza”*. La forma “cooperativa” pareció responder a razones morales más que administrativas o de gestión, donde había escaso compromiso de sus integrantes por la gestión de las empresas recuperadas. Asimismo, se puso de manifiesto que la conformación de pautas culturales propias requiere tiempo y que los recursos económicos fueron claves para la supervivencia, especialmente la propiedad del inmueble y las maquinarias. El presente trabajo retoma dicha investigación con la intención de describir y analizar la evolución de esos casos.

Nos preguntamos cómo evolucionaron estas cooperativas de trabajo recuperadas que se sostuvieron a lo largo del tiempo; qué modificaciones culturales produjeron y si hubo aprendizaje organizacional.

### **2. LINEAMIENTOS TEÓRICOS**

#### **2.1. Las empresas recuperadas en la Economía Social**

La solidaridad se ha manifestado desde tiempos inmemoriales y a través de toda la historia de la humanidad; en tanto que, las conceptualizaciones sobre economía solidaria se originan en el siglo XVIII con el auge del cooperativismo. Más tarde, entre 1850 y 1870, con el avance de la industrialización se producen cambios económicos,



tecnológicos, científicos con fuerte impacto en lo social, en dónde el cooperativismo se manifiesta "con fuerza" para hacer frente al fuerte capitalismo imperante. Sin conocerse un fundador, la "Economía Social" surge como respuesta real de la sociedad excluida por el modelo de producción capitalista.

La temática es investigada por variados especialistas con terminologías diversas, tales como: Economía Solidaria, Economía Social, Economía Popular, Sector no lucrativo o Tercer Sector indistintamente. En Argentina, se habla indistintamente de "Economía Social y/o Solidaria". Se interpreta como una nueva manera de organización de la sociedad en torno a la actividad productiva y a la concepción de progreso y bienestar fundada en el trabajo y la solidaridad y alterno al modo de producción capitalista.

*"La Economía Social crece siempre en épocas de crisis. En toda Economía de Mercado, la solidaridad en materia económica se manifiesta cuando es necesario un agrupamiento de personas, con sus capitales, sin lo cual, en circunstancias críticas es imposible que un emprendimiento económico funcione. Cuando el ciclo económico está en alza, en general, los espacios que no son marginales son ocupados por el capital lucrativo que permanentemente está especulando sobre cuáles serían los lugares en dónde le conviene actuar. Esta es la primera dificultad que tiene la economía social, es una dificultad de tipo cultural, ya que las personas y los capitales deberían agruparse por convicción de hacer las cosas de la mejor manera y más equitativa y no agruparse solamente cuando existe la necesidad o cuando no queda otra alternativa. La tarea educativa que se requiere para doblegar esta actitud es inmensa y no por casualidad el cooperativismo tiene, como uno de sus principios básicos, la Educación Cooperativa"<sup>1</sup>.*

Desde esta concepción, la Economía Social sustentada en valores de cooperación y solidaridad pretende superar las barreras del modelo capitalista y generar un conjunto de beneficios sociales y culturales para la sociedad en su conjunto. En la práctica nace como necesidad real de muchas personas que han quedado en situaciones de marginalidad e intentan sobrevivir y/o mejorar sus condiciones de vida. No obstante, no se debe asociar la Economía Social con la pobreza puesto que en muchas partes del mundo y en diversos espacios muchas personas se han asociado para crear sociedades laborales, mutuales, asociaciones, fundaciones, entre otras, para dar respuestas a los retos que planteó la globalización.

En la República Argentina, el modelo político-económico instaurado en la década de los '90, dónde la acumulación de capital y la preponderancia del capital financiero por sobre el económico productivo, condujeron a muchas empresas a una crisis de producción y de empleo. El panorama se agravó a principios del año 2002 desencadenando en una paralización total de la actividad económica.

Frente a esta situación dónde las personas perdían sus fuentes de trabajo y no encontraban salida posible, escogieron los reclamos sociales para manifestarse a través

---

<sup>1</sup> Bragulat, J. "La Economía Social tradicional, las Cooperativas de Trabajo y los Sindicatos"; recuperado el 24/01/2012 de <http://es.scribd.com/doc/55913319/Cooperativas-de-Trabajo-y-Sindicalismo-Jorge-Bragulat>



de cortes de rutas, huelgas, cacerolazos y diversas movilizaciones en diversos puntos del país, potenciándose la crisis social. No sólo las autoridades políticas fueron cuestionadas, sino que algunos dirigentes empresariales comenzaron a incumplir con sus empleados, agravándose, aún más, el contexto específico de algunas organizaciones productivas. Estas iniciativas, con un fuerte componente local, se apuntaron en una lectura muy crítica y reflexiva de las relaciones económicas y sociales vigentes, lo que ha fundado cambios en el marco normativo para la recuperación de empresas.

Con independencia de los procesos macroeconómicos y el contexto específico de cada rama de la empresa en crisis, la problemática de cada organización era diferente: en algunos casos, se atribuía a errores de gestión los que condujeron a la crisis terminal, en otros, predominaron formas de vaciamiento ante la imposibilidad de maximizar la ganancia en la producción<sup>2</sup>. En general, las empresas recuperadas *"surgen a partir de la desaparición" (por quiebra, abandono o cierre) de una unidad productiva preexistente; situación que lleva a sus trabajadores a conformar una nueva organización para continuar con la actividad productiva de la empresa anterior y recuperar la fuente de trabajo, dándose una forma de organización participativa*<sup>3</sup>.

La autogestión de las empresas recuperadas por sus trabajadores es un proceso complejo que produce cambios en la manera de relacionarse, de comportarse, de actuar, de percibir y de sentir, es decir, en la cultura y en la gestión organizacional. *"La cooperación que se da en las formas asociativas para el trabajo es cualitativamente diferente. La inexistencia del capitalista en esta forma de cooperación hace que toda la organización dependa de los trabajadores y por tanto, la cohesión que establece el grupo se vuelve central para su funcionamiento y para la continuidad de la organización"*<sup>4</sup>.

Desde la disciplina de la administración, para entender cómo se constituyen, funcionan y se desarrollan estas empresas, es preciso ahondar en los temas de cultura y gestión organizacional.

## **2.2. Cultura y gestión**

Hace sólo un par de décadas, la Administración comenzó a desarrollar un abordaje sistemático sobre la cultura organizacional, no obstante disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología y la filosofía vienen estudiando este tema desde un largo tiempo atrás. Hoy se reconoce que el diagnóstico y conocimiento de la cultura ayuda a comprender, en gran medida, el comportamiento de sus miembros permitiendo mejorar el desempeño organizativo.

---

<sup>2</sup> Rebón, J. y Saavedra, I., *"Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores"*, 2006.

<sup>3</sup> Coraggio, J.L y Sabaté A. F., *"Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad"*, 2010, Pág.189.

<sup>4</sup> Dzembrowski, N. y Bonelli, J. M., *"La asociatividad para el trabajo como productora de lazos sociales: un análisis de sus dimensiones a partir de dos tipos asociativos en la Argentina actual"*, 2010, Pág. 147.



En general, puede decirse que la cultura se conforma por las interpretaciones que un grupo hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Esas interpretaciones surgen como fruto de un proceso de interacción social compartido y conduce a asumir comportamientos similares ante situaciones parecidas.

Si bien se han dado al término diversos significados y connotaciones, existen algunas ideas o nociones claves referidas a la cultura organizacional:

- Es un término descriptivo. Una cultura no es buena ni mala, simplemente es.
- Es holística, en el sentido que el todo es más que la suma de las partes.
- Es históricamente determinada, o sea que refleja la historia de la organización.
- Se construye socialmente, la crean y sostienen los miembros de la organización.
- Es una variable intangible o blanda aunque de posibles consecuencias duras.
- Es difícil de cambiar en tanto está arraigada en las personas y equipos que conforman la organización.

Edgar Schein, reconocido estudioso del tema, la define como un *“modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*<sup>5</sup>.

La cultura es un sistema de significados compartidos por sus integrantes que los distingue de otra organización. Supone aprendizaje mediante la suma de nuevos conocimientos, implica un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo e influye en los procesos de integración entre sus miembros y de adaptación al entorno. Así, la cultura guía la actuación de sus integrantes en cuanto a la manera correcta o no de comportarse en un determinado lugar así como la forma aceptada y oportuna de interacción con otros actores contextualmente relacionados.

Siguiendo a Schein<sup>6</sup>, la cultura presenta tres niveles que merecen observarse y analizarse para entender el comportamiento organizacional.

El nivel 1 de los artefactos o producciones, es el más visible y se refleja en el espacio físico, la tecnología, el lenguaje, las producciones y la conducta expresa de sus integrantes.

El nivel 2 es el de los valores. Todo comportamiento refleja los valores del individuo, es decir de su concepción sobre lo que debe ser, en lugar de lo que es. Un individuo o grupo realiza una tarea o se enfrenta a una situación o problema en función de su jerarquía de valores. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual a convertirse en creencia y luego, en presunción.

<sup>5</sup> Schein, E., *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, 1988, Pág. 25

<sup>6</sup> Schein, E. *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, op.cit.



El nivel 3 es el de la presunciones básicas son supuestos indiscutibles y los miembros de la organización consideran inadmisibles conductas basadas en otras premisas. Son presunciones implícitas que indican a los miembros del grupo como percibir, sentir y pensar las cosas en ese lugar.

Entonces para conocer la cultura, es necesario conocer una serie de indicadores y manifestaciones tales como: rituales, el lenguaje utilizado, la forma de resolución de conflictos, el sistema de normas y recompensas, símbolos materiales, costumbres, subculturas, creencias, valores y presunciones que comparten sus miembros en función de su contexto social.

Pero, la cultura no es estática, va modificándose con el tiempo, por su propia evolución y la interinfluencia con el entorno. En general, sus fundadores se constituyen en la fuente principal de la cultura organizacional; transmiten su visión y misión, así como sus costumbres, valores y creencias. Luego, la cultura se va consolidando como fruto de la interacción, imitación y aprendizaje de sus miembros. Las prácticas de selección, los procesos de socialización y los estilos de conducción son claves en el mantenimiento de la cultura organizacional. Algunos autores sostienen que una de las funciones más importantes de los líderes es la creación, la conducción y aún la destrucción de la cultura, si fuere necesario.

Describir, analizar y comprender la cultura en las empresas recuperadas resulta primordial para interpretar las conductas de los miembros. Algunas pautas culturales contribuyen al desarrollo y crecimiento de una empresa, y merecen ser preservadas, mientras que otras, al ser disfuncionales, se convierten en un componente que dificulta y retrasa el proceso de crecimiento. Es posible referir que la cultura organizacional establece ciertas restricciones internas a las prácticas administrativas.

En la noción de gestión, dirección o administración, podemos decir que existen tres factores básicos: la planificación estratégica que abarca las misión, visión y políticas; la cultura organizacional que es el ingrediente básico para promover y fortalecer los valores compartidos y la estructura organizativa. La ejecución de las decisiones apropiadas y oportunas en estos aspectos fomentará la mejora productiva y/o social según los objetivos y metas organizacionales.

Si se acepta que la gestión puede mejorar y la cultura modificarse y evolucionar, el cambio en la organización debería centrarse en el aprendizaje y desaprendizaje de estos aspectos. Esta no es una tarea sencilla y menos aún, en las empresas recuperadas cuyos protagonistas han debido atravesar una etapa difícil de conversión de empleados a dueños. Se trata de un proceso de aprendizaje continuo y conjunto de parte de sus miembros y en dónde, al decir de Peter Drucker hay que estar atento a las oportunidades, la competencia y el compromiso<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Drucker, Peter F., "Dirección de instituciones sin fines de lucro", 1990



### 2.3. Aprendizaje organizacional

Los primeros en hablar del aprendizaje organizacional fueron Argyris<sup>8</sup> y Senge<sup>9</sup>, cuyos aportes sentaron las bases sobre el tema.

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las organizaciones, a través de sus miembros, crean o adquieren conocimiento, con el fin de institucionalizarlo para generar o mejorar productos y servicios.

Peter Senge, en su libro *La Quinta Disciplina*, explica que las organizaciones no pueden crear conocimiento sin individuos, y para que éste tenga un impacto en la efectividad de la organización, ese conocimiento debe ser compartido con los otros miembros del grupo.

O sea que existe aprendizaje organizacional siempre que exista un proceso de socialización del conocimiento. Si la creación del conocimiento es sólo personal, se habla de aprendizaje individual, que en ningún caso avala que el aprendizaje organizacional ocurra. El aprendizaje individual, es el conocimiento que surge de la experiencia acumulada y/o de estudios de formación, está en la mente de los individuos y es difícil de recolectar y estructurar.

Las organizaciones que aprenden son aquellas que crean mecanismos y herramientas para capturar, almacenar y estructurar el conocimiento creado y convertirlo en conocimiento organizacional, para que pueda ser compartido entre todos los miembros de la organización. Esta es la manera de conducir el conocimiento al bien de la organización. Para ello, es necesario que el conocimiento se institucionalice en cualquiera de sus formas, ya sea como en procesos, políticas, manuales, etc. Las organizaciones que tienen la capacidad de generar de manera planificada y ordenada estos procesos, se basan fundamentalmente en la implantación de sistemas de Gestión del Conocimiento.

Es pertinente traer aquí, la distinción que aporta Nonaka<sup>10</sup> con profundos fundamentos epistemológicos para diferenciar entre dos tipos de conocimiento:

- Conocimiento tácito: Es aquel conocimiento personal, no formalizado, difícil de comunicar a otros, altamente arraigado en la acción y responde a un contexto específico. El conocimiento es immanente a un individuo, no puede existir fuera de él. Es tácito, subjetivo, práctico y análogo.
- Conocimiento explícito: Es aquel conocimiento formal y sistemático. Puede ser fácilmente comunicado y compartido. Es objetivo, teórico y digital.

Tanto Argyris como Senge al tratar el tema del aprendizaje y generación de conocimiento, ambos acuerdan en describir mecanismos para transformar esos conocimientos individuales en un conocimiento aplicado. Aplicado en el sentido de que

<sup>8</sup> Argyris, C., "Sobre el aprendizaje organizacional, 1999

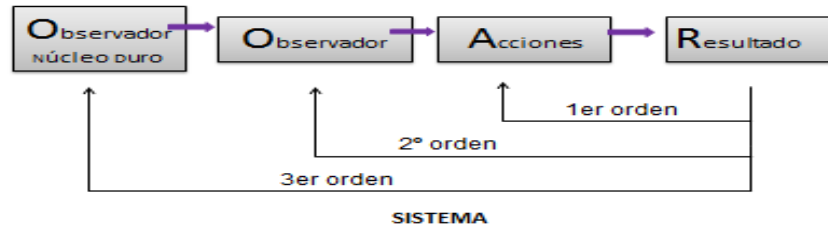
<sup>9</sup> Senge, P. "La quinta disciplina", 2003

<sup>10</sup> Nonaka, I y Takeuchi, H., "La organización creadora de conocimiento", 1999



conlleva a la acción. Acción que se traduce en cambios de conducta como un marco constante para mejorar la capacidad de respuesta ante distintas situaciones, corrigiendo las conductas bloqueadoras del aprendizaje.

Por otro lado, Gregory Bateson<sup>11</sup> desarrolló un conjunto de distinciones sobre el aprendizaje, a los que denomina aprendizaje nivel 0, 1, 2 y 3. Lo plantea como un camino desde la toma de conciencia hasta la acción.



FUENTE: elaboración propia basado en el modelo OSAR de Rafael Echeverría<sup>12</sup>

- Aprendizaje 0, no es aprendizaje, la persona no cambia.
- Aprendizaje 1, es un proceso simple de feedback, la persona detecta y corrige la acción. Es el que está dirigido a reflexionar acerca de qué acciones se deberían llevar a cabo para obtener un resultado diferente.
- Aprendizaje 2 o de lazo doble, es un cambio en la definición del problema, cambio en los objetivos, o en la forma de interpretar la situación. Es el tipo de aprendizaje donde para modificar las acciones, hay que modificar primero los marcos de referencia desde la cual estoy observando.
- Aprendizaje 3 es un cambio en la forma de generar las interpretaciones. Es decir, salir del modelo mental con el que operamos y considerar otros. Aquí es indispensable trabajar en los niveles más profundos, entrando en el núcleo duro que consiste en abandonar antiguos modelos mentales y adquirir otros que permitan una mayor capacidad de acción a la hora de mejorar los resultados.

El aprendizaje en las organizaciones se puede dar en cualquiera de estas formas, desde el aprendizaje para resolver problemas específicos bajo condiciones ya existentes hasta el aprendizaje para establecer nuevas condiciones o nuevos modelos mentales.

<sup>11</sup> Citado por Vinsennau, D., "El aprendizaje organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio", Tesis doctoral U.N.R, 2010.

<sup>12</sup> Rafael Echeverría; "El Observador y su mundo", 2009, Vol. I.



### **3. ENFOQUE METODOLÓGICO**

Este trabajo, realizado durante el año 2013, se plasmó en base a datos recopilados en dos periodos de tiempo. Por un lado, se utilizó información recopilada durante el período 2007 que, en parte, fue vertida en un informe de investigación<sup>13</sup> publicado en el año 2008. Por otro lado, y teniendo en cuenta los objetivos propuestos - explicados más abajo- fue necesario emprender otra tarea investigativa para analizar la dinámica organizacional.

A comienzos del año 2013 se efectuó un nuevo relevamiento en las mismas empresas recuperadas que por entonces habían sido visitadas. Es pertinente aclarar, que una de ellas que en abril de 2008 cerró sus puertas, fue excluida del presente informe, dado que no se pudo contactar a ninguno de sus asociados para entrevistar y obtener esclarecimientos acerca del cese de actividades.

Se tomaron, entonces, los tres casos restantes que fueron analizados en profundidad. Primero se establecieron comparaciones en cada caso durante dicho período con el objetivo de entender la transición en cada empresa; luego se proyectó cotejar esas trayectorias para esclarecer qué tipo de aprendizajes tuvieron.

Esta investigación de corte cualitativo, básicamente de tipo exploratoria, descriptiva y comprensiva, fue abordada en base al estudio de casos, haciendo hincapié en el diseño de "casos múltiples"<sup>14</sup>, todos del rubro alimenticio y gastronómico.

Se destaca aquí, que en este año, cuando se tomó contacto con las empresas recuperadas, se confrontan los datos derivados de la investigación pasada y se logra nueva información (pasada y presente) acorde a los propósitos preestablecidos. Las encuestas permitieron estructurar información básica en aspectos puntuales, y las entrevistas constituyeron un espacio muy enriquecedor, porque se fueron repasando los comentarios vertidos seis años atrás y extrayendo anécdotas y experiencias significativas de los asociados. La revisión de documentos posibilitó cotejar aspectos más cuantitativos que también dan cuenta de la eficacia y eficiencia en la gestión organizacional. La información fue procesada y los contenidos fueron sintetizados en categorías amplias que se sistematizan en el apartado de análisis comparado.

### **4. OBJETIVO DEL TRABAJO**

Dentro de los propósitos de investigación de este trabajo, se planteó indagar en el proceso de aprendizaje organizacional en las empresas recuperadas, para ello se decidió describir aspectos relevantes de cultura y gestión organizacional en cada caso; narrar los

---

<sup>13</sup> Kobilá, M.T. y otros; *"Perfil Cultural de las empresas recuperadas. Complejidades y tensiones en su gestión"*, 4 al 6 de septiembre de 2008.

<sup>14</sup> Yin, R.; *"Investigación sobre estudio de casos"*, 2004.





cambios operados en esos tópicos en cada empresa recuperada; comparar los casos y reflexionar acerca de si los mismos produjeron un aprendizaje organizacional.

## 5. RESULTADOS

### CASO A

Se trata de un restaurante con una larga trayectoria en la ciudad de Rosario, que recuperado por sus trabajadores, reabrió sus puertas hacia fines de abril de 2007.

Por aquellos tiempos, sus empleados nos relataron que la empresa comenzó un lento pero progresivo declive que se profundizó por conflictos legales entre los herederos del anterior propietario. Por entonces, nadie se hacía cargo de la administración, se debían importantes sumas a la inmobiliaria que alquilaba el local, existían deudas salariales y previsionales y la pérdida de clientes y proveedores era creciente. Los trabajadores eran los principales acreedores y resultaba muy difícil para los herederos poder afrontar estas deudas.

El restaurante había quebrado a fines del 2006 y luego de largos días de espera, los trabajadores lograron el aval judicial para recuperar la empresa. Se conformaron como cooperativa integrada por catorce de sus trabajadores. Durante los primeros tiempos, se ocuparon de recuperar proveedores y clientes. Todos mostraron una gran colaboración. *"Lo importante para nosotros en un primer momento fue saldar las deudas, no nos importaba no sacar nada, tuvimos el apoyo de nuestras familias, sabíamos que era importante para recuperar la confianza y la credibilidad"*, comentó el presidente.

Un mozo dijo, *"al principio había cierta desconfianza entre nosotros mismos, pero con el transcurrir del tiempo nos dimos cuenta que podíamos trabajar juntos en forma coordinada y lo importante, es que todos pongan su esfuerzo, aquí todos trabajamos y nos distribuimos las tareas"* Así, en la etapa inicial, la mayor preocupación de los asociados fue salvar la empresa y consolidarse como grupo.

Transcurridos más de seis años de la recuperación, se observa que el plantel creció, hoy son veinte (20) asociados. Al respecto, comenta un asociado: *"La ley de asociación me parece un poco injusta, por ejemplo para una persona que se asoció hace 10 años y una persona que se asoció hace un año, nosotros hacemos retiros en igual proporción ¿a vos te parece justo eso?"*

La estructura jerárquica es la requerida para una cooperativa: presidente, secretario, tesorero, síndico y vocales, cuentan con asesores externos: dos abogados y un contador.

Las decisiones se toman, igual que antes, en asambleas por mayoría simple. *"Las reuniones nosotros las hacemos todos los días, aquí, en esta mesa, cada uno expone sus puntos de vista y dice si algo le gusta o no le gusta"...."También tenemos reuniones extraordinarias son una vez al año y para elegir autoridades". "El Consejo de Administración se renueva anualmente"*, nos cuenta el secretario.



El estilo de dirección es participativo. Todos tienen amplio acceso a la información sobre la marcha del negocio.

La planificación es a corto plazo, prácticamente semanal y a veces, diaria.

La comunicación verbal es abundante. Sólo las decisiones importantes y con impacto legal, se dejan plasmadas en actas u otro tipo de documentación o registro. Conservan los mismos rituales y costumbres, tal como las reuniones diarias donde comparten almuerzo o cena y conversan los temas atinentes a la operatoria de la cooperativa. Priorizan el compañerismo, la solidaridad y la equidad en la remuneración.

La información es transparente y está disponible para todos quienes la requieran y / o necesiten.

Los controles internos son laxos; no existen sistemas ni procedimientos formales y el horario es flexible. Dijeron: *"En verdad no existen sistemas de controles ni sanciones, cada uno hace su oficio y es responsable por lo que hace"...* *"El horario es flexible y eso es lo que más valoro"*

En tanto, los controles externos son permanentes por parte del INAES y la Secretaría de Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo. El secretario manifestó: *"A nosotros, las cooperativa, nos controlan mucho más que a una empresa privada"*

Las instalaciones son modernas, el ambiente es amplio, limpio, sencillo y bien conservado. El aspecto es agradable, se pintó el local y últimamente se cambiaron las luces, se adquirieron nuevos televisores, se renovó la vajilla así como las sillas y las mesas.

Su mayor preocupación pasa por el tema económico, especialmente la inflación que afecta sobre todo el costo del alquiler. Estas cuestiones les generan gran incertidumbre respecto del futuro. *"El presidente dice "tenemos muchos gastos, el precio del alquiler que era de \$5000 cuando arrancamos ahora es casi \$ 24.000 y eso es un problema grave para nosotros"..."* Además el dueño del local es una persona mayor, un anciano muy bueno que vive en Buenos Aires pero si esta persona se muere los herederos, que son sus sobrinos, quieren vender, pero nosotros no tenemos el dinero para comprar el inmueble, es imposible, estamos hablando de mucha plata; nosotros estamos averiguando por créditos blandos pero es muy difícil y el restaurante no funcionaría en otro lugar...". Asimismo, manifiestan gran preocupación por el precio de los insumos, sobre todo, de la carne. De igual modo, comentan que han perdido treinta comensales diarios respecto del año 2007, situación que atribuyen a la recesión económica y a la aparición de nuevos competidores en la zona.

Los intereses y propósitos que orientan el trabajo de sus asociados están enfocados en el presente, no se expone una visión estratégica de negocio, valoran el crecimiento en los vínculos y el bienestar individual. Así comentó un entrevistado: *"Ganamos en muchos aspectos, más allá del dinero, tranquilidad, afectividad, buenas relaciones con los compañeros y con otras cooperativas, tenemos estabilidad, pero también estamos preocupados por el futuro"*.



En general asumen actitud cuasi pasiva respecto al futuro, si bien varios asociados manifestaron muchas inquietudes al respecto<sup>15</sup>.

### CASO B

Se refiere a una empresa que fabrica y comercializa productos alimenticios -tapas para empanadas, pastelitos, tartas, fideos frescos, pre-pizzas y milanesas de soja- que fundada durante el año 1972 alcanzó su mayor producción durante el período comprendido entre 1984 y 1992, con cincuenta y dos empleados.

Durante nuestras primeras visitas a la planta, en el año 2007, nos comentaron que comenzó como una empresa familiar, atravesando momentos críticos entre los años 1997 y 2001. Además, en el mencionado período fallecieron dos de sus dueños; eran quince operarios y doce administrativos.

En aquella oportunidad, su presidente relató: *"Todos los días había discusiones. Hubo despidos, no nos pagaban, nos humillaban, nos jodían y a pesar de ello, agachábamos la cabeza y trabajábamos, no sé si por miedo o respeto al jefe"*.

La quiebra fue en el año 2001. Entonces los empleados recurrieron a la Justicia y se les concedió la autorización para continuar trabajando. Como única salida, decidieron formar una cooperativa integrada por quince asociados y reabrieron a mediados de ese mismo año. Fue una primera etapa de lucha por la supervivencia, por mantener la fuente de trabajo.

Durante los primeros dos años, los asociados pagaban el alquiler de la fábrica, pero promediando el año 2003 pudieron comprar el inmueble con la indemnización de todos y poco después, las maquinarias. Así, empezaron otra etapa de esfuerzo por alcanzar la estabilidad y posicionamiento en el mercado.

En el año 2007, ya se vislumbraba el inicio de un período de crecimiento y expansión.<sup>16</sup>

Hoy, en el año 2013, continúan siendo una cooperativa de trabajo integrada por los mismos quince (15) asociados iniciales. Pero fruto del crecimiento operado en los últimos años y del formato jurídico de cooperativa que no permite tomar personal, decidieron que dos de sus socios constituyeran una SRL y a través de ella, incorporar nuevos empleados. *"No queríamos tener empleados en negro dentro de la cooperativa. El principal objetivo de la SRL, con quien tenemos un contrato de exclusividad, es fabricar para nosotros"*, nos comentó el presidente.

Con respecto a su estructura está compuesta por presidente, secretario, tesorero, síndico, empleados administrativos y de producción, asimismo tienen asesores contables y legales. En el mismo edificio trabajan los socios de la cooperativa y veinte empleados de la SRL. Son unas sesenta personas entre ambas empresas.

<sup>15</sup> Kobilá, M.T. y otros; *"Empresa recuperada ¿Capitaliza los cambios en aprendizaje?"*, 2013.

<sup>16</sup> Rodríguez Garay y otros, *"Perfil cultural de las empresas recuperadas. Complejidades y tensiones en su gestión"*, 2008



Merece destacarse que el presidente ha sido el mismo desde la conformación de la cooperativa, el cargo se renueva cada seis años y la elección se decide en Asamblea. Ante nuestra pregunta de por qué cree que se ha dado esta continuidad en el puesto, el presidente respondió: *"Tendrían que preguntarles a los que me votan... Hay un poco de todo, gente que confía, gente que dice si estamos bien para que vamos a cambiar, gente que no se quiere comprometer... entonces si está que siga él... Pero no estoy yo sólo está el secretario, el tesorero, el síndico, etc."*

La forma en que se toman las decisiones no ha variado durante estos últimos años, es por consenso y la mayoría se acuerdan en reuniones informales en tanto las decisiones estratégicas, en asambleas. Asimismo, se toman en cuenta los consejos de sus asesores externos.

El estilo de gestión continúa siendo participativo, tal como lo percibimos en la primera etapa de nuestra investigación. Al respecto, el presidente manifestó *"Si bien todos pueden participar de la gestión están los que no se quiere comprometer, que en ocasiones son los mismos que dejan que los otros hagan"*. La mayoría de los asociados son responsables en las tareas vinculadas con la producción, pero no desean participar ni involucrarse en los problemas y en la toma de decisiones relacionadas con la gestión. Por ejemplo, es el presidente quien busca proveedores y negocia precios.

Algunos problemas se resuelven a medida que ocurren y no se necesita convocar a reunión ni a asamblea. *"Respecto de la conducción de la empresa fuimos aprendiendo sobre la marcha y continuamos haciéndolo diariamente"*, comentaron.

La comunicación es cordial, informal y principalmente oral. No obstante, en las entrevistas nos manifestaron *"a veces, hay dificultades en la comunicación entre nosotros. Algunos dicen no enterarse de las cosas a tiempo, otros dicen que lo hacen por conveniencia para no actuar y dejar hacer"*. *En ciertas ocasiones no se hablan, sin embargo estas cuestiones personales no interfieren a la hora de trabajar, no se mezclan con lo personal"*. La comunicación con los proveedores y clientes es frecuente, además valoran la publicidad, la consideran una verdadera inversión que los acerca a los consumidores.

Respecto de los controles internos, su aplicación se refleja en la existencia de procedimientos formalizados. En el área de Producción existen manuales de buenas prácticas y de higiene y seguridad, además se observó el estricto uso de uniforme y varios carteles con instrucciones. Cuentan con el asesoramiento de una bioquímica. También poseen un reglamento interno donde están establecidos mecanismos de sanciones, desde apercibimientos hasta suspensiones, en caso de incumplimientos reiterados o faltas graves.

El control público lo ejerce el INAES monitoreando el cumplimiento de las disposiciones legales. No obstante, estos controles no son rigurosos ya que, por el momento, deja pasar ciertas cuestiones referidas a la contratación de personal. Al respecto, el presidente comenta: *"El INAES nos advirtió que debíamos decidimos a incorporar a los empleados como asociados o bien, transformarnos en empresa privada, y estamos evaluando la última alternativa.... Nosotros somos una clase nueva de*



*cooperativa. En su momento, la única salida fue optar por una "forma cooperativa", ahora no tenemos deudas, compramos el inmueble, la cuestión legal terminó, no rendimos cuenta a jueces y podemos elegir otra forma jurídica. Ahora que estamos bien, somos un poco egoístas. En verdad, todo nos costó mucho y hoy, no podemos incorporar como dueño a cualquiera".* Otros controles lo ejercen el Instituto del Alimento y el Ministerio de Trabajo con respecto del cumplimiento de las normativas laborales.

En cuanto a las instalaciones, en el sector productivo, muchas de las maquinarias fueron renovadas; los espacios siguen siendo reducidos, y hay gran cantidad de materias primas almacenadas. El resto de las instalaciones, como las oficinas administrativas, la cocina, los pasillos y el local se evidencian pequeños en relación al movimiento de trabajo y cierta desprolijidad como consecuencia de la falta de espacio. Se observan muchas personas en cada uno de los sectores. Una escalera pequeña conduce al despacho del presidente, la oficina es pequeña y comparte el espacio con una empleada administrativa que trabaja en otro escritorio.

La cultura organizacional se sustenta en valores tales como el compromiso y la participación. No obstante, en su discurso manifiestan no compartir plenamente algunos supuestos. Al respecto, su presidente expresó: *"Nosotros no venimos del cooperativismo nosotros surgimos por necesidad. Por ejemplo referido a la justicia distributiva, los primeros tres años cobrábamos todos igual, pero después se dijo que se iba a compensar a los que tenían cargo o los que trabajaban más, se fue a votación y todos dijeron que sí".*

De todos modos, mantienen el espíritu cooperativo tanto en la cooperativa como en la SRL recientemente constituida. El presidente afirmó *"la filosofía de trabajo es la misma. Los valores se mantienen, cómo se trata a la gente. Importa más el valor de la persona. Nosotros somos muy flexibles, tratamos de comprender a la gente".* Así, para consolidar los vínculos entre los socios, se organizan partidos de fútbol y torneos deportivos.

Asimismo y como parte de su responsabilidad social ayudan a comedores, hogares y centros de jubilados y la cooperativa es frecuentemente visitada por estudiantes de distintas escuelas de la zona, cuyos afiches se observan colgados en distintos espacios de la fábrica.

En tanto, el grado de compromiso de los socios es disímil. Algunos se muestran fuertemente comprometidos con la gestión, en tanto otros con un bajo nivel de involucramiento sólo cumplen con el trabajo operativo, generalmente en el área de Producción.

A través del relato de los entrevistados y en especial, de su presidente se perciben ciertas cuestiones que son valoradas tales como las capacitaciones, fundamentalmente las referidas a administración y ventas. El presidente dijo: *"Bueno, fui aprendiendo y me falta un montón, voy a reuniones, a cursos....como uno se le va abriendo la cabeza, cómo tratar a la gente, para darse cuenta de quién lo viene a joder a uno, no sabía ni como cobrar". "Diez años atrás yo estaba ahí atrás produciendo, haciendo tapas para empanadas y de esto no sabía nada... Fueron todos pasos que se fueron dando y uno fue aprendiendo".*



La planificación se ve influida por los vaivenes de la economía, en particular, el aumento de la harina que afecta directamente a la rentabilidad del sector. Por lo cual, en ese sentido, se limitan a resolver las cuestiones operativas -comprar, pagar, vender y cobrar-. En cambio, muestran interés por el largo plazo. Proyectan lanzar nuevos productos y compraron un terreno donde van a construir una nueva planta. Sólo se distribuye una parte de las utilidades y se reserva el resto para invertir. Así comentan *"Nuestra mayor expectativa es tener una fábrica nueva, mejorar la calidad y sacar productos nuevos, y siempre pensando en contratar más gente o dar más trabajo"*.

### **CASO C**

La presente se trata de una empresa fundada como una empresa familiar en el año 1944 que se dedica a la fabricación de manteca, a la que luego se le fueron sumando otros productos, como la crema de leche, con calidad altamente prestigiada y calificada.

Con el tiempo, el emprendimiento fue consolidándose hasta convertirse en una empresa reconocida en el mercado local. Más tarde, problemas internos y externos generaron complicaciones, que derivaron en la quiebra de la empresa. Se presentaron en convocatoria de acreedores en el año 2001 y en junio de 2006 se decretó la quiebra. Ante estos acontecimientos, en los trabajadores empleados, se gestó la idea de formar una cooperativa de trabajo para preservar las fuentes de trabajo. Es así como, por intermedio de la jueza y de común acuerdo con los anteriores dueños, los trabajadores se hicieron cargo de la fábrica y formaron la cooperativa.

Comenzó en entonces una nueva etapa, en donde nace la esperanza con un proyecto, que los lleva a construir una nueva relación entre ellos y con el trabajo.

Actualmente, la Cooperativa tiene una marca principal y otras marcas secundarias. El producto principal es la manteca y la crema, pero también ofrecen al mercado dulce de leche y queso rallado que son productos tercerizados.

Producen un producto que dependen en mayor medida del mercado, de los efectos climáticos, del precio y de la mayor o menor posibilidad de conseguir la materia prima, que es la crema de leche. La disponibilidad de conseguir tal insumo depende de la cantidad que se ofrece al mercado externo, ya que el resto se vuelca al mercado interno. Ellos venden todo lo que producen, siempre el mercado interno absorbe toda la producción. Actualmente están muy bien posicionados en el mercado y con sus proveedores. En un futuro tienen proyectos de producir dulce de leche porque se utilizarían las mismas máquinas mantequeras que actualmente tienen.

Cuando estudiamos esta empresa en el año 2007, la empresa, se encontraba en la etapa inicial de su vida como cooperativa y la preocupación principal de sus integrantes era la supervivencia. Esta situación hoy ya se encuentra superada y están en una etapa expansiva. En el 2009 tuvieron una disminución en las ganancias y después todos los demás años fueron de crecimiento, actualmente están mejor que el año pasado y mencionó que el año 2011 fue el de mayor crecimiento, y en el cual pudieron inyectar dinero al proyecto de la fábrica nueva.



Desde hace cuatro años se plantearon “pensar en el futuro” “Antes pensábamos en chico, ahora pensamos en grande”. Es entonces cuando comenzaron a planear una planta en otra localidad, compraron en ese momento cuatro (4) hectáreas y el año pasado lograron a través de un crédito para empezar a construir. Actualmente la estructura de la planta está concluida. También incorporaron una máquina nueva con la que lograron duplicar la producción.

Con respecto a la estructura, en el año 2006, había cincuenta y cuatro asociados. En el transcurso de estos siete años, pasaron de ser cincuenta y cuatro empleados a ser cuarenta y cuatro, de los cuales diez empleados quedaron fuera por temas económicos porque no tenían posibilidad de esperar el ingreso de dinero, lo necesitaban en el momento entonces buscaron nuevos trabajos. De los cuarenta y cuatro trabajadores restantes, quedaron actualmente como socios de la cooperativa treinta y seis personas, ya que se desvincularon dos empleados por problemas de salud, uno se recibió de ingeniero y busco otro trabajo, y otros siete se jubilaron. Cabe destacar que el socio fundador puede dejar un sucesor directo en su lugar, puede ser un hijo o familiar directo, que en dos oportunidades se dio esa posibilidad y allí quedó conformada finalmente la cooperativa con sus treinta y seis socios.

El compromiso es un tema clave, cuando comenzaron el 20% de los empleados sostenían un fuerte compromiso, al 20 % eran indiferentes y el 60 % estaban indecisos. Hoy el 40 % está muy comprometido, al 20 % son indiferentes y el 50 % están indecisos.

El síndico de la cooperativa comentó que no hay ninguna formal legal para incorporar nuevos empleados, y que si un socio se jubila tiene que retirar el capital ya que no se puede disminuir el mismo. Es por ello que la única manera es incorporar a los familiares directos, que lo reciben como herencia y se los incorpora con la figura de socios.

Con respecto a la toma de decisiones los temas de menor importancia, se realizan a través del consejo y las decisiones que competen a temas más importantes se deciden a través de asambleas. Con respecto a la racionalidad para la toma de decisiones, en una primera etapa primaba la racionalidad social, ahora con el transcurrir del tiempo prima la racionalidad económica.

Referido a la comunicación se pueden elevar sugerencias, comenta que se generan charlas en conjunto y en muchas ocasiones se generan a media mañana, cerca de las 10.00 am, cuando se reúnen a tomar mate.

En relación al sistema salarial en el año 2006 tenían dos opciones, o se organizaban distintas categorías y se estipulaban sueldos en función de esta, o se fijaban a todos los socios sueldos iguales, independientemente del sector y la tarea que realice. Optaron por esta última. Es por ello, que se realiza un balance con revisiones trimestrales y se determina el monto a retirar como dividendo. Este retiro conformaría el sueldo mensual de cada uno de los socios y en función de la revisión trimestral y del análisis de tesorería se decide si se puede modificar el importe o no. Para aumentar los sueldos, lo decide el consejo de administración. Para disminuirlos, (por ejemplo en el año 2009, con la sequía del campo, dispuso una quita mensual durante cuatro meses), lo dispone la



asamblea. Este tema trajo muchos conflictos. Muchas veces pensaron en modificarlo, pero no es fácil.

Con respecto al planeamiento, lo plantean como idea proyectada, no formalizada. Comentaron: *"Cerramos los ojos, le damos para adelante y que Dios nos ayuden, el que no arriesga no gana"*. Hay procedimientos por escritos en todos los sectores. Algunos eran previos a la cooperativa y aún permanecen y otros se redactaron nuevos. Confeccionaron un manual de buenas prácticas, a un nivel de enunciados generales, como consecuencia de un subsidio para las normas ISSO, pero la realidad demuestra que no todos lo leen.

Si bien hay horario prefijado se trabaja según la necesidad. El horario de trabajo es flexible de acuerdo a la vorágine y operatoria diaria. Cuando se rompe una máquina, cosa que a veces sucede, es muy probable que trabajen horas extras hasta terminar el trabajo.

Existe un estatuto y reglamento de funcionamiento que establece beneficios y permisos como (por ejemplo trata temas como licencias por nacimiento, enfermedad, etc.) que son conceptos tomados de la ley de contrato de trabajo. Por otro lado, cuentan con un reglamento de disciplina y sanciones, que se va modificando en función a la práctica.

Con respecto a sus costumbres el síndico mencionó que él es el que representa a la cooperativa en los distintos eventos o entrevistas con diferentes organismos o instituciones en charlas para empresas o en otras cooperativas recuperadas, eventos, con estudiantes en la universidad.

Tienen algunas costumbres, como tomar mates a las diez de la mañana, festejar aniversarios de la cooperativa y los cumpleaños.

El clima es cordial y en otras ocasiones no. Fluctúa de acuerdo a la vorágine diaria y al funcionamiento de la cooperativa. En la cooperativa existen diferentes conflictos internos que se minimizan o diluyen cuando a la cooperativa le va bien. Bajo esas condiciones todo permanece en cierta calma y si hay conflictos internos se aminoran. Cuando las cosas no van bien, esos conflictos se sobredimensionan. En el decir de ellos... *"En una empresa, el patrón da una orden y se cumple. Acá somos socios, todos iguales, nadie es más. Hay problemas que no se terminan de solucionar.... los problemas están, se ven más grandes o más chicos según haya o no plata, según como vaya la cooperativa se ve el conflicto, si se gana \$1 no hay plata, el problema se ve más grande, si se gana \$1000 el problema no se ve tanto, pero sigue estando."*

Con respecto al aprendizaje, el entrevistado cree que no fue parejo para todos, pero considera que aprendieron en función a los errores que se fueron cometiendo. Algo que cambió, es que antes *"tenían una mentalidad chica y ahora tratan de pensar en grande"*.

Un aprendizaje fue, en relación con la estrategia de los proveedores cremeros, a partir de la cual ahora tiene una política más integradora. En un momento fueron desestimados los pequeños proveedores para pasar a comprarles solamente a los grandes proveedores que tenían primera calidad. En ese entonces se daban las condiciones del mercado para que eso ocurriera, porque se había cerrado la exportación y tenían que colocar el producto en el mercado interno. Ahora tienen una política más





integradora y le aseguran la continuidad de compra todo el año. Pero luego cuando esa situación se revertió, los perjudicó no tener proveedores pequeños. Hoy reconocen haberse equivocado en esa decisión y al tiempo fueron generando nuevos lazos para recomponer las relaciones comerciales garantizando de esta manera la continuidad de abastecimiento.

## 6. ANALISIS COMPARADO

Atento a los datos recopilados en cada caso y en función de las categorías relevantes analizadas, se evidencia que el escenario descripto anteriormente se vio modificado al conjugarse una serie de elementos: a) en el año 2007 las empresas estaban atravesando distintas etapas en sus ciclos de vida, lo cual también medió en los procesos de cambio a partir de entonces; b) la manera en que se vivieron estas experiencias estuvo atravesado por las modificaciones que experimentaron los grupos sociales en los respectivos casos; c) la búsqueda inicial de información se realizó en un contexto diferente al actual, esas diferentes situaciones también condicionan los procesos de cambio.

La noción de planificación estratégica es relevante, al respecto se advierte que los casos B y C acentúan la planificación estratégica, con objetivos y énfasis en el largo plazo y teniendo en cuenta las variables externas, en tanto que el caso A pone el acento en variables administrativas y operativas con relevancia en el corto plazo y variables internas a la organización, lo cual denota despreocupación respecto al futuro de la cooperativa. En los tres casos, los encuestados declararon que existen limitaciones o dificultades en la gestión.

En cuanto a la toma de decisiones, en el caso B es muy participativa, todos se sienten escuchados, las decisiones se toman con un alto grado de debate, participación y consenso, lo cual surge tanto de las entrevistas como las encuestas. En el caso A, los asociados se sienten representados en la participación y toma de decisiones. En estos dos casos se evidencia también que existen relaciones conflictivas con sus pares producto de poner en común el debate de opiniones para consensuar las decisiones a tomar, mientras que, el caso C revela que las decisiones son monopolizadas por unos pocos, habiendo comunicación verbal con muy baja escucha. Tampoco se detectan muchos procesos escritos, los que existen son generales y no difundidos ni conocidos por todos. En los dos primeros casos, las decisiones se han programado y estructurado en procedimientos y/o manuales indicando los cursos de acción a seguir en caso. En cuanto al cumplimiento de las pautas de trabajo y controles internos en el caso A las respuestas son variadas, en el caso B son muy rigurosos en el cumplimiento y en el caso C, extremadamente laxos.

Si bien es dificultoso establecer una comparación respecto a la cultura organizacional ya que ésta es única para cada organización, existen diferencias que merecen remarcarse.

En los casos A y B se detecta un alto grado de satisfacción considerando justa retribución por su trabajo y en relación a sus pares. En el caso C, el guarismo que arrojan



las encuestas sobre este valor es bajo. Esto refleja un alto grado de disconformidad donde la igualdad de los salarios es aún hoy una fuente de conflicto no resuelta.

En el caso A en las encuestas enfatizan sobre los valores responsabilidad, ayuda mutua y solidaridad, aunque la mayoría menciona que las relaciones con sus pares son altamente conflictivas. En el caso B se remarca la confianza, el compromiso, la solidaridad y la responsabilidad, asimismo al aprendizaje lo destacan como un valor. Aquí también los guarismos muestran relaciones conflictivas con respecto a sus compañeros. En el caso C la responsabilidad y el compromiso son tan importantes como la eficiencia y la calidad, de lo cual se infiere una mentalidad más empresaria que social.

Como parte de los artefactos, se observaron las instalaciones que en el caso A se presentan muy prolijas y con mobiliario renovado, en el caso B se ven desordenadas y renovada en la parte productiva y conservada, con mobiliario antiguo en los demás sectores; y en el caso C, si bien aún permanecen en el edificio antiguo, han construido un nuevo edificio con reposición de maquinarias.

En cuanto a la estructura jurídica, la "forma cooperativa" se evidencia como funcional para el logro de sus objetivos para el caso A; con limitaciones que pudieron superar, creando una SRL paralela, en el caso B; y para el caso C si bien no lo manifiestan explícitamente, se advierten ciertas disfuncionalidades en especial con referencia al tema remunerativo y al ingreso de nuevo personal.

Estas apreciaciones se sintetizan en la siguiente tabla:

	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Visión.	No declarada formalmente	No declarada formalmente Claridad en el futuro deseable	
Planificación	Énfasis en lo operativo	Énfasis en lo estratégico y en el largo plazo	
Estructura organizativa (formato cooperativo)	Es funcional al logro de los objetivos	Disfuncional, por lo cual se creó paralelamente una SRL	No fue manifiesto
Toma de decisiones	Asambleas por mayoría simple	Por consenso	Por Consejo y Asamblea
Estilo de gestión	Participativo		Escasa participación
Comunicación	Abundante		Escasa
Controles internos	Laxos	Reglamentos internos de	Existen reglamentos



		disciplina y sanciones	escritos pero flexibles
Lugar de trabajo, Instalaciones y maquinarias.	Prolijas, mobiliario renovado	Cierta desprolijidad, espacios reducidos, maquinarias renovadas	Ordenado y algunas maquinarias renovadas.

Tabla 1: Elaboración propia

## 7. REFLEXIONES FINALES

En función del análisis y comparación de las empresas recuperadas descriptas es factible plantear algunas consideraciones no pretendiendo, en modo alguno, efectuar generalizaciones para esta categoría de organizaciones.

Pudo observarse que quienes asumieron la gestión de las cooperativas tuvieron un claro sentido de misión y visión empresarial, planificando a mayor o menor alcance, negociando con actores internos y externos y asumiendo el liderazgo y la conducción del grupo. No obstante, la mayoría de los socios permaneció en un rol pasivo, expectante respecto del futuro de la cooperativa y sólo preocupados por el cumplimiento de tareas operativas, congruente con el anterior rol de empleado. En los tres casos se advierte que no todos los trabajadores lograron entender e internalizar el "compromiso" para el desenvolvimiento y evolución de la cooperativas en la misma medida. Esta falta de compromiso influye negativamente en la marcha de la organización.

En los casos estudiados se notó una fuerte incidencia de la cultura sobre los estilos de gestión adoptados. Hay articulación entre ambos conceptos, resultando imposible comprender uno sin el otro. En los casos relevados se observaron cambios culturales en grados diferentes. En este sentido, en todas las empresas recuperadas hubo modificaciones y mejoras a nivel de los artefactos o aspectos visibles de la cultura: mejoras edilicias, renovación de las instalaciones, incorporación de maquinarias y mobiliario y cambios en la vestimenta.

En el nivel de los valores y principios se detectan diferencias, no solamente por encontrarse en distintas etapas del ciclo de vida de empresas recuperadas, sino porque cada caso funciona en base a lógicas o racionalidades disímiles. En el caso A, pareciera no haber una lógica definida, consensuada y manifiesta. En el caso B se nota un equilibrio entre los valores económicos y sociales lo cual se refleja en su accionar. El caso C prioriza los valores eficiencia y calidad por encima de los sociales, lo cual denota mayor racionalidad económica.

En algunas de las empresas estudiadas se manifiestan limitaciones tanto en el tratamiento de las cuestiones estratégicas como en el desempeño del rol de empresario con escasa propensión al riesgo y limitada visión de futuro, que se podrían subsanar con



el aprendizaje e implementación de técnicas y/o herramientas para mejorar la eficiencia organizacional.

En este sentido, en el caso A se percibe aprendizaje a nivel individual y tácito - básicamente sobre cuestiones administrativas y operativas- de algunos de sus miembros, que se estima es fruto de la experiencia adquirida y/o de capacitación, de difícil sistematización y transmisión al resto de los asociados. El caso B es una empresa exitosa, bien posicionada en el mercado, con una clara visión estratégica, planificación a largo plazo y una gestión ordenada. Estas variables son indicios de aprendizaje organizacional continuo, donde el "aprendizaje" es destacado como valor por la mayoría de sus asociados. En el caso C se evidencia un nivel intermedio de aprendizaje que les ha permitido crecer en el mercado, no obstante se perciben dificultades por la falta de articulación, inapropiada comunicación y decisiones monopolizadas por unos pocos.

De este modo, se podría abordar como conclusión que cada cooperativa de trabajo ha alcanzado un nivel de aprendizaje diferente. Según la teoría de aprendizaje de Gregory Bateson el caso A se encuentra en un aprendizaje nivel 1, ya que es una cooperativa carente de visión estratégica y en estos momentos transita un nivel inicial de aprendizaje en el cual las personas están detectando y corrigiendo las acciones administrativas y operativas de algunos miembros, el caso C se encuentra en un aprendizaje de nivel 2 o de lazo doble, si bien tiene un pensamiento estratégico y cierto grado de formalización de sus procesos aún no ha consolidado un aprendizaje organizacional, en tanto el caso B se encuentra en un aprendizaje de nivel 3 ya que han logrado cambiar la forma de generar las interpretaciones, es decir han abandonado antiguos modelos mentales con el cual operaban y han considerado otros, de manera que se han constituido en un caso paradigmático de empresa recuperada rosarina exitosa.

Así, es factible afirmar que el aprendizaje individual no garantiza aprendizaje organizacional.

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **METODOLÓGICA**

- Sampieri Hernández, R.; Collado Fernández, C.; Lucio, P. B., (1998). *"Metodología de la investigación"*, Buenos Aires, Editorial Mc Graw Hill
- Sautu, R. (2003). *"Todo es teoría"*, Buenos Aires, Lumiere
- Schein, E., (1988). *"La cultura empresarial y el liderazgo"*, Buenos Aires, Plaza & Janes Editores S.A.
- Stake, R. E.; (1998). *"Investigación con estudio de casos"*, Madrid, Ediciones Morata
- Yin, R., (2004). *"Investigación sobre estudio de casos"*, México, Sage Publications



## TEMATICA

- Argyris, Chris; (2009). *"Conocimiento para la acción"*, Buenos Aires, Granica.
- Coraggio, J.L y Sabaté A. F., (2010). *"Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad"*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Davis, K.; Newstrom, J, (2002). *"Comportamiento humano en el trabajo"*, México, Mac Graw Hill
- Drucker, P, (1990). *"Dirección de instituciones sin fines de lucro"*, Buenos Aires, El Ateneo
- Dzembrowski, N. y Bonelli, J. M., (2010). *"La asociatividad para el trabajo como productora de lazos sociales: un análisis de sus dimensiones a partir de dos tipos asociativos en la Argentina actual"* (Cap. 6) en: Cross Cecilia y Berger Matías (comp.) *"La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social"*, Buenos Aires, Ciccus.
- Echeverría, Rafael, (2009). *"El observador y su mundo"* volumen I y II, Buenos Aires, Granica.
- Etkin, J., (2000). *"Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones"*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- Etkin, J. y Schavarstein, L., (2000); *"Identidad de las organizaciones"*, Buenos Aires, Paidós
- García, S. y Dolan, S., (1997); *"La dirección por valores"*, Madrid; Ed.Graw Hill
- Gecik, Pedro y otros, (2009); *"Aspectos impositivos de Asociaciones Civiles y Fundaciones"*, (1er. ed.), Buenos Aires, Edicon del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Heler, M., (2010); *"Claroscuros de la Responsabilidad Social Empresarial"*, *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, N° 40, Sección: Humanidades y ciencias sociales/Investigaciones, Paraná, Universidad Nacional de Entre Ríos
- Kliksberg, B. (2005); *"Más ética, más desarrollo"*, Buenos Aires, Temas.
- Lipovsky, G (1994). *"El crepúsculo del deber"*, Barcelona, Anagrama.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). *"La organización creadora de conocimiento"*, México, Oxford University Press
- Paladino, M., (comp.); (2007); *"La responsabilidad de la empresa en la sociedad"*, Buenos Aires, Emecé Editores.
- Rebón, J. y Saavedra, I., (2006). *"Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores"*, (1ra.ed.), Buenos Aires, Capital Intelectual



- Robbins, Stephen P. (2004). *"Comportamiento organizacional"*, Buenos Aires Pearson.
- Senge, P, (2003). *"La quinta disciplina"*, Buenos Aires, Granica
- Schvarstein, L., (2004). *"La inteligencia social de las organizaciones"*, Buenos Aires, Paidós

## TRABAJOS, PUBLICACIONES Y PONENCIAS

- Bragulat, J. "La Economía Social tradicional, las Cooperativas de Trabajo y los Sindicatos"; recuperado el 24/01/2012 de <http://es.scribd.com/doc/55913319/Cooperativas-de-Trabajo-y-Sindicalismo-Jorge-Bragulat>
- Kobila, M. T. y otros; (2013). *"Empresa recuperada ¿Capitaliza los cambios en aprendizaje?"*, Jornadas de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Rosario, Rosario.
- Kobila, M.T.; Morbelli, C.; Parolin, M. y Rodríguez Garay, R. (2010). *"Empresas recuperadas por sus trabajadores. En búsqueda de identidad cultural"*, presentado en VI Congreso de la Asociación Latinoamericana del Sociología del Trabajo, México.
- Rodríguez Garay, R. y otros; (2008). *"Perfil Cultural de las empresas recuperadas. Complejidades y tensiones en su gestión"*, 17° Congreso Nacional para profesionales de Ciencias Económicas, Córdoba.
- Vinsennau, Daniel J. (2010). *"El aprendizaje organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio"*, Tesis doctoral UNR. (Capítulo 3: Área de estudio. Aprendizaje organizacional. Págs. 87 a 145 y Capítulo 4: Barreras de Aprendizaje organizacional. Págs. 146 a 192).